TIAS

SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY

Handreiking Governance Ziekenhuizen

Onderdeel rapportage Quick Scan Integrale Bekostiging en Governance

Januari 2016

TILBURG UNIVERSITY
EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Opdrachtgever:
VWS

Deze rapportage is tot stand gekomen met dank aan de 30 ziekenhuizen die bereid zijn geweest tot deelname aan het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit de volgende projectgroep:
Dr. Wout Koelewijn (Ecorys – onderzoeker en projectleider)
Prof. mr. Louis Houwen (HealthLAB, TIAS)
Prof. dr. Edith Hooge (GovernanceLAB, TIAS)
Prof. dr. Robert Slappendel (HealthLAB, TIAS)
Prof. dr. Nardo van der Meer MBA (HealthLAB, TIAS)

TIAS

Inleiding

Deze handreiking vormt een onderdeel van de rapportage die is uitgebracht naar aanleiding van de Quick Scan Integrale Bekostiging en Integrale Bekostiging en Governance. Doel ervan is om op hoofdlijnen enkele gerichte aanknopingspunten te geven die helpen bij het doorontwikkelen van de samenwerking tussen ziekenhuis en medisch specialistisch bedrijf (MSB)

Hierbij worden allereerst nuttige uitgangspunten voor samenwerking tussen Raden van Bestuur en medische staven en MSB's geïdentificeerd. Deze uitgangspunten zijn tot stand gekomen in dialoog met de klankbordgroep bestaande uit:

- Federatie Medisch Specialisten
- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
- Nederlandse Zorgautoriteit
- Inspectie voor de Gezondheidszorg

Vervolgens worden binnen thematische kaders good practices' gepresenteerd die tijdens het onderzoek zijn gevonden.

Uitgangspunten voor samenwerking (1)

Samen met de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en de Federatie Medisch Specialisten zijn de volgende uitgangspunten voor de samenwerking tussen ziekenhuis en medisch specialistisch bedrijf geformuleerd:

Met betrekking tot gelijkgerichtheid:

- Er bestaat een gezamenlijke visie hoe de zorg voor de patiënt te verbeteren
- Er bestaat een wederzijdse belang bij een gezonde bedrijfsvoering
- Er bestaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor (het transparant maken van) de zorgkwaliteit
- Er is sprake van intrinsieke gelijkgerichtheid van belangen
- Het opzeggen van het vertrouwen in een individuele (vrijgevestigde) medisch specialist of het weigeren van toegang tot het ziekenhuis door de rvb leidt automatisch tot een beëindiging van het lidmaatschap van het MSB en van de leden- en dienstverleningsovereenkomsten met de overige regelingen tussen MSB en medisch specialist.

Met betrekking tot gezamenlijke strategievorming:

- Er is een gezamenlijke externe oriëntatie en strategievormingsproces en daaruit volgt een gedeelde visie, ambitie en strategie.

Uitgangspunten voor samenwerking (2)

Met betrekking tot kennis en competenties van medisch specialisten:

- In algemene zin wordt kennis en bewustzijn onder medisch specialisten over de bedrijfsmatige kant van het ziekenhuis gestimuleerd.
- Meer specifiek worden medisch specialisten in staat gesteld om bedrijfsmatige en bestuurlijke competenties te ontwikkelen voor zover dit past bij hun ambities en taken.

Helderheid naar buiten over wie waarvoor aanspreekbaar is:

- Voor patiënten is er één aanspreekpunt.
- Naar externe partijen zoals toezichthouders, zorgverzekeraars en financiers bestaat er een transparante delegatie van bevoegdheden.

Relatie rvb – Medische staf

De medische staf organiseert één aanspreekpunt voor de rvb. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door:

- Het integreren van het MSB, de VMSD en de VMS.
- Het organiseren van een gezamenlijk overleg waarbij het MSB, de VMSD en VMS hun voorzitters afvaardigen. Hierbij kunnen alle onderwerpen worden besproken. Formele besluitvorming vindt vervolgens plaats door de relevante geledingen.
- Het inrichten van een coöperatie waarvan alle medisch specialisten lid zijn, maar met verschillende lidmaatschapsverhoudingen, waarbij medisch specialisten in dienstverband bijvoorbeeld geen aanspraak kunnen maken op winst uitkering of mee kunnen beslissen over financiële zaken en vrijgevestigde medisch specialisten geen invloed hebben op het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Als tussenstap zou kunnen worden gekozen voor gecombineerde rollen waarbij de voorzitter van de VMS tevens directeur van het MSB is en de vicevoorzitter van de VMS tevens voorzitter van het VMSD is.

Visie: In de relatie tussen rvb en totale medische staf vindt integrale afstemming plaats over relevante thema's. Hierbij worden onderwerpen als financiën en kwaliteit aan één tafel besproken.

Investeer in het verder verbeteren van de verhoudingen

Het onderhouden en verbeteren van de onderlinge verhoudingen vergt actieve betrokkenheid van zowel ziekenhuis als MSB-bestuurders. Concreet betekent dit onder andere:

- Investeer in de relatie
- Betrek medezeggenschapsorganen
- Los problemen in gezamenlijkheid op.

Visie: De onderlinge verhoudingen tussen raad van bestuur en het MSB-bestuur blijken van grote invloed op de bestuurbaarheid van het ziekenhuis

Regelmatige update van de samenwerkingsrelatie

Pas de samenwerkingsovereenkomst aan op basis van zowel wet-en-regelgeving, maar ook op basis van ervaringen die binnen de samenwerking zijn opgedaan. De rvb kan hierbij vanuit de eindverantwoordelijke rol een leidende positie innemen.

Besteedt als rvb specifiek aandacht aan de ‘getraptheid’ van de documenten waarbij het weigeren van toegang door de rvb automatisch leidt tot een beëindiging van andere aanverwante samenwerkingsdocumenten, zoals de leden- en dienstverleningsovereenkomst tussen MSB en medisch specialist.

Visie: De documenten die ten grondslag liggen aan bestaande samenwerkingsmodellen zijn vaak onder tijdsdruk tot stand gekomen. Het is belangrijk de documenten regelmatig te herzien op basis van de meest recente wet-en-regelgeving en jurisprudentie om daarmee zo goed mogelijk aan te sluiten bij de gewenste samenwerkingspraktijk

Professionalisering van het MSB

- Er is sprake van een mandateringsstructuur waarbij het dagelijks bestuur van het MSB in staat wordt gesteld om slagvaardig besluiten te nemen en effectief tot uitvoering te brengen.
- Het MSB formuleert een profiel voor nieuwe MSB-bestuurders waarin minimale eisen worden gesteld aan de competenties op het gebied van medisch leiderschap. MSB bestuurders zijn in staat en bereid om collega medisch specialisten aan te spreken op hun functioneren.
- Het is goed als bestuurders van het MSB zich verder bekwamen in medisch leiderschap.
- Het MSB kan werken aan een academy waarbij deelname aan opleidingen op het gebied van bedrijfsvoering, ondernemerschap en strategie sterk worden aangemoedigd.

Visie: Het MSB-bestuur kan slagvaardig opereren en de leden van het MSB zijn in staat om bedrijfsmatige en strategische consequenties van belangrijke besluiten te overzien.

Maak werk van je onderneming

Kijk goed wat nodig is om aan de fiscale voorwaarden (substance) voor ondernemerschap binnen het MSB te voldoen en werk dit als MSB-bestuur uit in een concreet plan. Besluiten over in de invulling van substance dienen primair te zijn gemotiveerd vanuit inhoudelijke ambitie en ondernemerschap binnen het MSB.

Concreet kan dit betekenen dat het MSB financieel investeert in het ziekenhuis of delen daarvan. Ook kan het MSB zelf activiteiten ontplooien om te komen tot een lange termijn bedrijfsstrategie die is afgestemd met het ziekenhuis.

Visie: Medisch specialistische bedrijven – en met name zij die hebben gekozen voor het transparante samenwerkingsmodel - dienen werk te maken van het inbrengen van substance. Tijdens de quick scan is gebleken dat dit niet overal daadwerkelijk wordt gedaan. Dit brengt niet alleen fiscale risico's met zich mee maar roept voor tevens vragen op over het feitelijke ondernemerschap binnen de betreffende MSB's.

NEVER STOP ASKING

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

www.tias.edu